NOVARA
CONSULTING GROUP

本文由机器从英文翻译而成，可能存在错误。英文原文见 https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/。

劳动力并非“被毁掉了”……是培训体系被拆解了！

Heather Grizzle · 2026年7月12日

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

目录

1. 组织曾经是如何培养经验的
2. 自动化正在移除发展的阶梯
3. 效率并不等同于持久性
4. 劳动力是一个生态系统，而非一个成本中心
5. 重建那被拆解的体系

过去几年里，高管、评论员和媒体座谈会一遍又一遍地重复着同一套令人厌倦的叙事。据说员工的积极性变差了。年轻一代据称韧性不足。没有人愿意工作了。新员工被形容为准备不足、缺乏经验、依赖科技、社交脱节，且没有持续指导就无法在职场环境中正常运作。

这种论调已经变得如此反复，以至于它几乎被当作既定事实来对待。

但其背后的现实远比这令人不安。

现代劳动力并非一夜之间突然变得无能。各类组织花了数十年时间，系统性地拆解了当初本能培养出熟练工人的那些体系。

如今许多公司一边怀念“经验丰富的员工”，一边却同时消除了历史上曾经培养出这种经验的条件。

这种矛盾正处于当前劳动力危机的核心。

组织曾经是如何培养经验的

数十年来，大型组织一直遵循着一种心照不宣的共识。入门级工作并不总是高效的。初级员工做事较慢。培训需要时间。指导会占用工时。经验丰富的员工通过观察、纠正、重复和实践，将知识向下传递。组织愿意投资能力培养，因为他们明白，专业能力不会仅凭一纸大学文凭或一则招聘信息就凭空产生。

随后，企业界经历了一场长期转向极致优化的变革。

培训部门因无法带来即时的季度回报而被削减。指导体系悄然消失。学徒式培养在许多行业中几乎彻底淡出。初级员工的储备渠道日益萎缩。团队变得越来越精简，以至于没有任何运营余量可以留给学习曲线。企业越来越期望员工一入职就已“成型”，立刻具备生产力，能够从第一天起就操作复杂系统。

与此同时，各组织把培养劳动力的成本外部化，转嫁给了大学、认证项目、无薪实习以及员工自身。

如今，正是这些企业对人才供应链的断裂表示震惊。

这种讽刺难以忽视。

一代雇主花费多年时间拆除发展性基础设施，同时却不断提高对资历证书的要求。员工被告知要攻读学位、堆叠各种证书、打造个人品牌、持续提升技能，并独自承担几乎所有的职业风险。与此同时，许多组织却不再充当能让专业能力随时间真正成熟的环境。

结果是，劳动力市场对“有经验的雇员”的依赖越来越强，而能够真正获得这种经验的途径却越来越少。

自动化正在移除发展的阶梯

人工智能如今正在加速这一结构性问题。

目前正被自动化取代的许多任务，从来都不只是“低层次工作”。它们是培养性的工作。行政协调、文书起草、日程安排、初级分析、转录、摘要撰写、客户互动、调研协助以及运营支持类岗位，历来都是专业培训的场所。员工正是通过在这些环境中不断重复实践，学习了机构行为规范、沟通准则、升级处理模式、工作流程管理、风险识别以及运营判断力。

组织往往低估了过快移除这些职能所带来的危险。

当企业在重新设计能力培养渠道之前就将发展性劳动自动化时，它们所减少的不仅仅是人员编制。它们冒着切断未来专业能力得以培养的机制的风险。

这会造成一种延迟显现的不稳定问题。

经验丰富的员工退休。机构知识逐渐流失。初级岗位的实践机会消失。中层的继任梯队日益薄弱。运营脆弱性在幕后悄然增加，直到组织突然意识到，已经没有足够多的人真正理解系统在仪表盘、自动化层或人工智能输出之外究竟是如何运作的。

到那时，问题已不再是招聘问题。组织开始面临这样的运营环境：越来越少的员工理解决策背后的逻辑、流程背后的历史背景，或是系统意外失灵时所需的应急处理方式。团队日益依赖于由数量不断萎缩的资深员工所掌握的、支离破碎的机构记忆，而这些资深员工自身也正面临职业倦怠、退休或离职的问题。这一问题会缓慢累积，直到某次中断发生，管理层才发现，许多运营假设一直是靠从未被正式记录或传承的隐性人力专业知识维系着的。

效率并不等同于持久性

这正是劳动力话题开始与治理和组织韧性正面碰撞之处。

> 财务效率与机构持久性并不总是一回事。

一家公司可以大幅削减人力成本、将大量行政工作自动化，却依然在表面之下变得结构性地更加脆弱。财务效率与机构持久性并不总是一回事。在许多行业中——尤其是医疗保健、公共行政、残障服务、教育、物流以及合规密集型领域——组织如今所运行的人员架构比以往任何时候都更单薄，对技术的依赖更强，而发展性冗余则更少。许多机构已不再拥有足够的运营余量，来吸收重大冲击而不引发跨团队、跨部门或跨服务系统的连锁性失效。

人工智能正在加剧这种张力，因为管理层的讨论往往仍聚焦于生产力提升，而非能力的延续性。公众的关注框架往往集中在人工智能能否更快、更便宜或以更大规模完成任务上。而对于组织是否在同时侵蚀那些孕育未来专家、未来管理者、未来分析师、未来协调人员以及未来决策者的发展性生态系统，人们关注甚少。如果为了追求短期优化，而将资深专业能力之下的每一级发展阶梯都逐步移除，那么劳动力生态系统就无法无限期地自我维系。

这是当前人工智能应用浪潮中最大的结构性盲点之一。

劳动力是一个生态系统，而非一个成本中心

许多组织正在以劳动力主要是一个成本中心、而非长期机构能力体系的方式来对待自动化。这一区分至关重要。劳动力并不仅仅是一群执行孤立任务、彼此可以互换的工人的集合。健康的劳动力体系历来更像是分层的生态系统，新员工通过参与、重复、观察、失败、指导以及随着时间推移逐渐接触更复杂的职责，来逐步吸收运营知识。

当这些发展层级消失时，组织所失去的不仅仅是人员编制。它们失去的是继任通道。它们失去的是连续性。它们失去的是适应能力。它们失去的是那种能让机构在动荡、技术冲击、监管变化、经济下行或领导层更替中存续下来的人力冗余。

然而，公众讨论在很大程度上仍将这些动态简化为对年轻员工缺乏纪律、抱负或职业精神的肤浅文化抱怨。这类叙事之所以在情感上显得便利，是因为它几乎将全部责任归咎于个人，而回避了对数十年来重塑劳动力环境的机构决策的审视。

> **这种便利的叙事**
>
> 抱怨员工要比承认许多组织已不再真正投入劳动力培养本身来得容易。

重建那被拆解的体系

劳动力稳定性的未来，将不仅仅取决于人工智能的先进程度、自动化的规模或技术加速的速度。它将在很大程度上取决于各机构是否愿意重建能够与快速发展的技术并行培养人类专业能力的体系，而不是假定单靠技术就能取代那早已被组织自身拆解掉的发展性架构。

这一重建过程很可能要求各组织从根本上重新思考劳动力发展在现代环境中真正意味着什么——不是作为品牌宣传语言，不是作为招聘营销手段，也不是作为附着在企业价值观声明上的励志辞令。各组织或许最终需要将指导体系、机构知识传承、学徒制结构、跨岗位运营培训以及发展性劳动实践，视为与长期韧性、治理成熟度和机构存续直接相关的核心基础设施投资。

因为令人不安的现实是，技能培养一直以来都是一种基础设施，即便组织不再将其视为如此进行核算。机构记忆是基础设施。发展性冗余是基础设施。人类的言传身教是基础

设施。能力培养渠道是基础设施。运营的连续性依赖于这些体系在长时间内正确运作，往往是隐性的、没有即时可衡量回报的。

当社会花费数十年在幕后悄然拆解基础性的基础设施时，人们最终会开始误将由此产生的不稳定，当作人本身发生了根本性变化的证据，而未能认识到，正是那些原本负责产生稳定性的环境，随着时间的推移被系统性地削弱了。

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, July 12). 劳动力并非“被毁掉了”……是培训体系被拆解了！. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369